

LA BALANCED SCORECARD

Breve analisi dello strumento

di Luca Salvetti

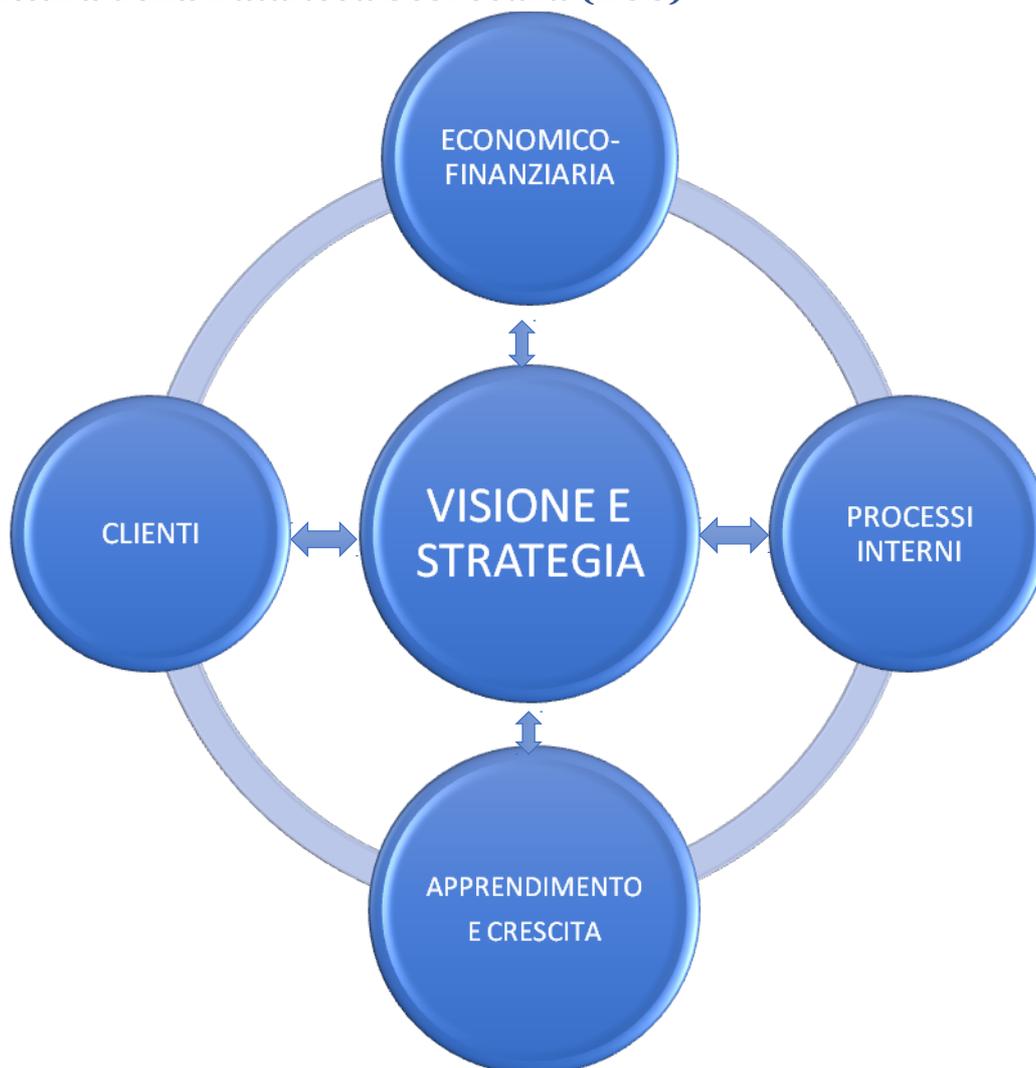
Introduzione

La *Balanced Scorecard* (scheda di valutazione bilanciata) è uno dei più recenti strumenti di gestione strategica dell'impresa.

I metodi tradizionali di misurazione e valutazione delle prestazioni di un'impresa considerano prevalentemente indicatori economici e finanziari che, nonostante gli importanti pregi, quali la capacità di sintesi e la riconosciuta solidità metodologica, se esaminati in modo isolato nascondono numerosi limiti ed insidie quali, ad esempio, la scarsa previsione del futuro, la tendenza a considerare correzioni nel breve periodo che rischiano di sacrificare attività utili nel lungo periodo nonché l'incapacità di cogliere aspetti fondamentali non monetari.

Al fine di colmare queste ed altre lacune, agli inizi degli anni '90 Robert Kaplan e David Norton, autorevoli esponenti della scuola di Harvard, proposero di integrare la **prospettiva economico-finanziaria** con quella dei **clienti**, dei **processi interni** e quella dell'**apprendimento e crescita**.

La struttura della *Balanced Scorecard* (BSC)

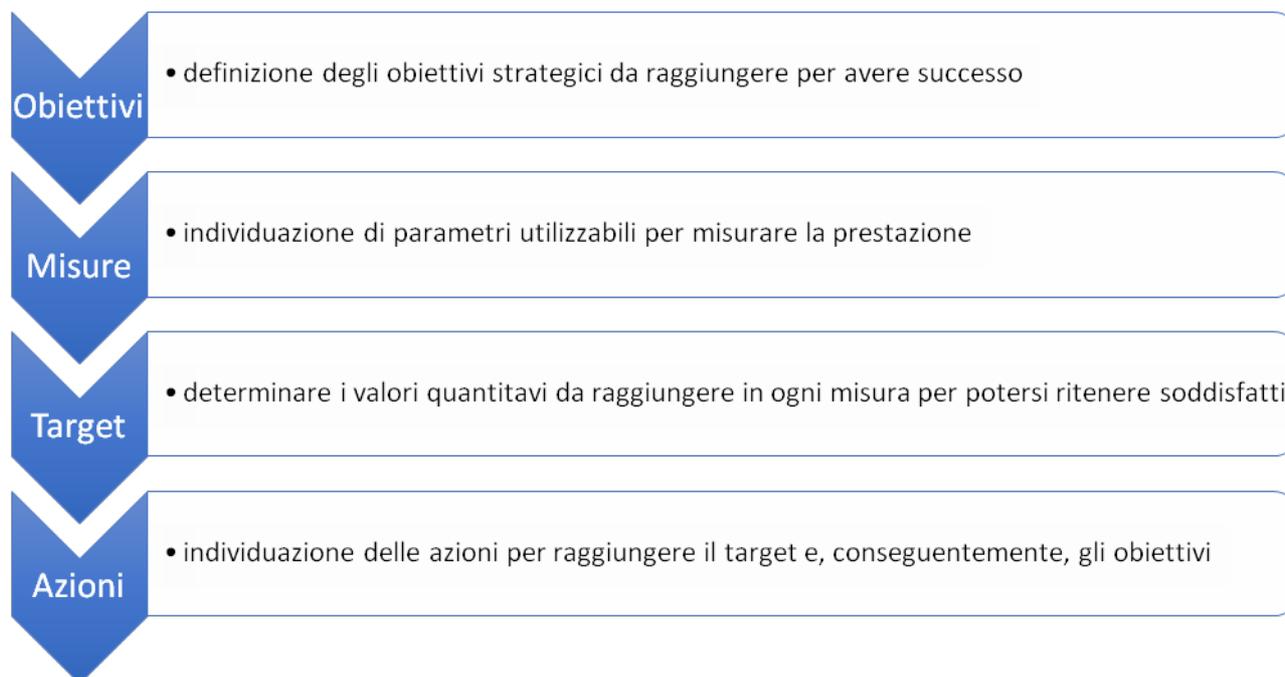


Gli stessi autori, Kaplan e Norton, definiscono la BSC come un cruscotto di un aeroplano, utile ai piloti (il management) per conoscere dettagliate informazioni concernenti molteplici aspetti e in cui, la dipendenza da un solo indicatore, senza adeguatamente considerare gli altri, potrebbe essere fatale.

Ecco dunque che si comprende appieno la necessità di un sistema di controllo completo e flessibile capace di collegare gli obiettivi di breve termine con la visione e la strategia aziendale, di individuare adeguati indicatori di risultato (*lag indicator*) considerando al contempo driver di performance futura (*lead indicator*), ponendo a confronto prospettive interne con quelle esterne.

La *Balanced Scorecard* come sistema di management

Il centro focale della BSC è formato dalla visione e dalla strategia dell'impresa che deve essere tradotta in obiettivi e misure tangibili; pertanto per ogni prospettiva vengono considerati:



Per trasformare la BSC da “semplice” sistema di misurazione di risultati ad un potente sistema di management per la gestione strategica a medio-lungo termine, è fondamentale che la strategia venga condivisa con tutta l'organizzazione, coinvolgendo tutti i livelli della stessa.

In tal modo è possibile ottenere diversi benefici:

- Comunicazione della strategia all'intera organizzazione, facendo chiarezza su quali siano gli obiettivi fondamentali e ottenendo consenso riguardo alla stessa;
- verifica che gli obiettivi individuali e di gruppo siano in linea con la strategia e, in caso contrario, adozione di azioni correttive;
- integrazione tra i vari programmi e settori aziendali;
- ottenimento di feedback utili a ricavare importanti informazioni e migliorare la strategia.

Le quattro prospettive della *Balanced Scorecard*

Come anticipato nei precedenti paragrafi, la BSC traduce la visione e la strategia in obiettivi e misure articolati in quattro prospettive; mediante la condivisione con tutti i livelli dell'organizzazione è possibile comunicare gli obiettivi, i target da raggiungere e quali siano azioni da intraprendere.

“Enunciando i risultati che l'organizzazione desidera raggiungere e i driver di questi risultati, i senior executive sperano di incanalare energie, risorse e conoscenze specifiche di tutti coloro che lavoravano nell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine”¹.

La prospettiva economico-finanziaria

La soddisfazione degli shareholders è, per le imprese commerciali, il traguardo di medio-lungo termine, l'obiettivo a cui deve tendere l'operato del management.

La domanda chiave di questa prospettiva è quindi questa: come devo essere per soddisfare gli investitori?

Gli obiettivi di quest'area sono economici e finanziari, misurati da indicatori tradizionali solitamente di facile elaborazione. Si tratta infatti, nella gran parte dei casi, di dati rilevabili dai sistemi informativi dell'impresa, dalla contabilità, dai sistemi di reporting aziendale ecc.

Gli obiettivi economico-finanziari devono essere flessibili e variare in base alla fase di vita dell'impresa.

Una start-up in fase di crescita e sviluppo ha obiettivi completamente differenti rispetto ad un'impresa in fase di mantenimento che, a sua volta, ha diversi obiettivi rispetto ad un'impresa nella fase di maturità; se la prima ambirà ad aumentare il volume delle vendite, anche a scapito della marginalità, la seconda punterà a migliorare la “qualità” del fatturato (intendendo con ciò la possibilità di offrire prodotti o servizi con superiore marginalità), l'EBITDA, il ROI ed il ROE, l'EVA ecc. e la terza cercherà di raccogliere i frutti derivanti dagli investimenti precedenti cercando di ridurre i livelli di capitale circolante necessario ed efficientando lo sfruttamento degli investimenti in immobilizzazioni.

¹ Robert Kaplan – David Norton, *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, 2000, ISEDI.

Nella seguente tabella sono riassunti alcuni degli indicatori più utilizzati per la prospettiva economico-finanziaria in ciascuno stadio di vita aziendale.

Finalità strategiche			
	Crescita e mix dei Ricavi di vendita	Riduzione dei costi/aumento della produttività	Utilizzazione degli investimenti
Sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - Tasso di aumento delle vendite per segmento - Percentuale ricavi da prodotti, servizi, clienti/utenti nuovi 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricavi per dipendente 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento (% vendite) - R&S (% vendite)
Mantenimento	<ul style="list-style-type: none"> - Quota clienti e conti mirati - <i>Cross selling</i> - Ricavi % da nuovi servizi - Redditività di clienti e linea di prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> - Costi nei confronti della concorrenza - Tassi di riduzione costi - Costi indiretti (% delle vendite) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coefficienti di capitale d'esercizio - ROI per categorie chiave di asset - Tassi utilizzo investimenti
Mietitura	<ul style="list-style-type: none"> - Redditività del cliente e della linea di prodotto - % clienti con redditività non soddisfacente 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo unitario (per unità di prodotto, di transazione) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pay back period</i> (Periodo di recupero) - Tempi di attraversamento

Fonte: Robert Kaplan – David Norton, Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione, 2000, ISEDI.

La prospettiva della clientela

Se l'obiettivo primario di un'impresa è la soddisfazione degli investitori, basilare è la prospettiva della clientela; clienti soddisfatti generano fatturato, sono promotori e sponsor dell'organizzazione, sono i futuri "creatori di valore" per l'impresa; è pertanto indispensabile orientare la strategia aziendale al mercato di riferimento.

Questa prospettiva dovrebbe rispondere alla seguente domanda: come devo apparire ai miei clienti attuali e potenziali?

L'obiettivo è il costante miglioramento del servizio offerto al cliente; potranno essere verificate le seguenti misure per valutare se la strategia sia ben formulata ed allineata agli obiettivi:

- soddisfazione del cliente,
- fidelizzazione,
- conservazione clienti attuali,
- acquisizione nuovi clienti,
- redditività della clientela.

Oltre a queste misure primarie si possono considerare misure specifiche per valutare altri caratteri qualitativi. Si possono raggruppare in tre categorie:

- **Caratteri qualitativi del prodotto e/o del servizio:** la qualità, il prezzo ed il rapporto tra queste due variabili, la funzionalità, l'innovazione continua dei prodotti offerti;

- **Rapporto con il cliente:** brevità e puntualità delle consegne, personale competente, qualità del servizio pre-vendita e assistenza post-vendita, comodità di accesso al servizio;

- **Immagine e reputazione:** fattori immateriali che fanno propendere la scelta del cliente verso una determinata azienda piuttosto che un'altra; in questo senso gioca un ruolo fondamentale la pubblicità su canali tradizionali e mediante mezzi innovativi (facebook, instagram, linkedin ecc.), l'aspettativa creata prima del lancio di un nuovo prodotto, il passaparola ecc. E' importante che il cliente sappia già cosa si aspetta dal prodotto o dal servizio e lo reperi migliore rispetto a quanto proposto dai concorrenti.

Fondamentale è infine distinguere tra **clientela esistente** e **clientela potenziale**, che si distinguono per le diverse preferenze, abitudini e valori.

A tal fine l'impresa deve effettuare analisi di mercato che ricerchino i diversi segmenti di mercato e di clientela e determinino le loro preferenze circa i fattori critici che incidono sulla decisione di acquisto quali il prezzo, la qualità, la funzionalità, l'immagine, la reputazione, il servizio.

Definiti il mercato e la clientela target il management deve concentrare gli sforzi per il soddisfacimento dei bisogni del target prima definito; se necessario è opportuno rinunciare a nuovi clienti e, in determinati casi, a quote di mercato non ritenute in linea con la propria strategia.

Un'attenta gestione della prospettiva della clientela permette infine al management di adottare correttivi alla strategia attuata, al fine di evitare che clienti insoddisfatti si rivolgano alle imprese concorrenti con inevitabili conseguenze sulla dimensione economico-finanziaria futura dell'impresa. Grazie a questo controllo anticipatorio (uno dei grandi pregi della *balanced scorecard*) è possibile evitare inattesi cali della domanda o anticipare, eventualmente, azioni di contrasto al trend negativo.

La prospettiva dei processi interni

Questa prospettiva tenta di rispondere a queste domande: come devo comportarmi per apparire così ai clienti? In quali processi interni devo eccellere per soddisfarli?

Mentre i sistemi tradizionali di controllo hanno il primario obiettivo di monitorare e migliorare i processi interni già esistenti, la *balanced scorecard* si propone di individuare nuovi processi in cui eccellere per soddisfare al meglio i propri clienti e migliorare l'area economico-finanziaria.

I tre principali processi cui far riferimento, in base a quanto previsto dalla catena di valore, sono:

- **Processo di innovazione;**
- **Processo operativo;**
- **Processo di servizio post vendita.**

Processo di innovazione

Il processo di innovazione, comprendente l'attività di R&S, è essenziale per tutte le imprese in ogni stadio di vita ma per alcune tipologie di attività questo processo è addirittura più importante di quello operativo; basti pensare alle società operanti nei settori dell'high tech, della progettazione software, case farmaceutiche o chimiche.

Esempi di parametri utilizzabili per misurare gli obiettivi nei processi di innovazione sono:

- Numero di modifiche richieste dal reparto produzione per un nuovo progetto;
- Nuovi prodotti introdotti rispetto ai concorrenti;
- Percentuale di vendite di nuovi prodotti.

Processo operativo

Tale processo comincia con il ricevimento dell'ordine del cliente e termina con la consegna del prodotto o del servizio richiesto.

Trattandosi di operazioni tendenzialmente ripetitive (si pensi alla ricezione degli ordini, alla produzione, alla logistica) è possibile adottare misure che permettano di monitorare non solo i costi ma anche la qualità del processo ed il tempo del ciclo.

Esempi di misure utilizzabili sono:

- Indice di efficienza del ciclo di lavorazione (MCE);
- Percentuale di prodotti scartati;
- Numero di errori.

Processo di servizio post vendita

Al fine di soddisfare completamente il cliente e garantire la risoluzione di eventuali futuri problemi, il servizio post vendita risulta oggi imprescindibile. In tale ambito rientrano le attività di *customer care*, di garanzia, di riparazione nonché le modalità di pagamento.

Misure utili alla rilevazione degli obiettivi possono essere:

- Tempi medi di risoluzione del problema;
- Costo medio riparazione;
- Percentuale prodotti sostituiti in garanzia.

La prospettiva dell'apprendimento e crescita

Il quesito a cui prova a rispondere questa prospettiva è: quali competenze devo possedere e come le posso migliorare per realizzare gli obiettivi individuati nelle altre tre prospettive?

L'apprendimento e la crescita costituiscono le fondamenta su cui si basano gli obiettivi a lungo termine delle altre prospettive; per questo motivo è necessario investire nella formazione del personale e nel potenziamento dei sistemi informativi.

Nell'ambito di questa prospettiva sono stati individuati tre aspetti principali:

1. **Capacità del personale;**
2. **Capacità dei sistemi informativi;**
3. **Motivazione, *empowerment* e allineamento.**

Capacità del personale

La complessità del mondo del lavoro impone un miglioramento continuo, supportato non solo dalla formazione e dall'aggiornamento ma anche dalla creazione di un ambiente di lavoro ottimale, che permetta al personale di crescere e proporre idee per il miglioramento dei processi.

Nella valutazione della capacità del personale le misure solitamente utilizzate sono:

- Soddisfazione del personale;
- Fedeltà del personale;
- Produttività delle persone.

Capacità dei sistemi informativi

Nel contesto competitivo attuale essere dotati di un sistema informativo in grado di fornire le informazioni necessarie in modo dettagliato e rapido è di assoluta rilevanza.

In tal modo è infatti possibile efficientare i processi o, in alcuni casi, reingegnerizzarli, assumere decisioni in modo consapevole, attuare programmi per la riduzione degli scarti ecc.

Motivazione, empowerment e allineamento

Lavorare in un ambiente di lavoro stimolante caratterizzato da un clima organizzativo ideale, favorisce lo spirito di iniziativa delle persone e ne accresce la motivazione.

Un'adeguata formazione del personale unita alla creazione di un ambiente lavorativo ottimale crea sinergie positive che permettono il miglioramento dei processi, l'efficientamento della struttura, la riduzione degli errori, l'ottenimento di feedback utili a migliorare la strategia ecc.

Possibili misure utili a valutare il raggiungimento degli obiettivi prima esposti sono:

- Numero di suggerimenti ricevuti per dipendente;
- Numero di suggerimenti applicati;
- Questionario di soddisfazione interno;
- Numero di processi automatizzati.

Conclusioni

Il compito fondamentale di una *Balanced Scorecard* è quello di tradurre la strategia in una serie di parametri misurabili.

Grazie a tale "traduzione" la BSC ha la capacità di descrivere la visione strategica a tutti i livelli dell'organizzazione, di far comprendere ad ognuno l'importanza del contributo che fornisce all'interno dell'impresa ed infine di esplicitare quali azioni è necessario intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi.

Tre fattori sono alla base del collegamento tra la BSC e la strategia:

- 1. I rapporti di causa/effetto;**
- 2. I driver della performance;**
- 3. Il legame con i risultati economico-finanziari.**

I rapporti di causa/effetto

Una BSC correttamente costruita dovrebbe contenere un MIX di *lag indicator* e *lead indicator* che permettono di esprimere ipotesi del tipo "se l'indicatore di risultato "X" raggiunge il valore target "x" allora il driver della performance "Y" assumerà il valore target "y".

Per concretizzare il concetto con un esempio, secondo Kaplan e Norton il legame fra un programma di miglioramento delle capacità di vendita del personale e l'aumento dei margini si può esprimere con le seguenti ipotesi:

*"Se miglioreremo il grado di conoscenza che il personale ha dei prodotti, allora questi diventeranno più competenti riguardo alla gamma completa di prodotti che possono vendere; se le persone ne sapranno di più sui prodotti, allora l'efficacia delle vendite aumenterà; se l'efficacia delle vendite aumenterà, allora i margini medi ottenuti dai prodotti venduti aumenteranno"*².

² Robert Kaplan – David Norton, *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, 2000, ISEDI.

I driver della performance

Oltre che per i rapporti di causa/effetto le misure dei driver della performance sono fondamentali anche per indicare la tendenza.

Infatti le misure dei *lag indicator* indicano, in ritardo, se nel breve periodo sono stati raggiunti gli obiettivi.

Le misure dei *lead indicator* sono invece indicatori di tendenza, che suggeriscono cosa si deve fare oggi per raggiungere gli obiettivi di medio-lungo termine.

Il legame con i risultati economico-finanziari

I risultati economico-finanziari rivestono, e devono rivestire, un ruolo primario nella definizione della strategia; l'obiettivo principale di un'impresa è infatti generare valore per gli investitori.

Il rischio di concentrarsi sulle altre prospettive considerando solo marginalmente gli obiettivi economico-finanziari è che i cambiamenti auspicati non portino a risultati economici rilevanti o, peggio, comportino risultati negativi.

Al contempo, concentrarsi prevalentemente sul miglioramento delle performance economiche trascurando la qualità del prodotto, il rapporto con i clienti, i processi e la motivazione del personale potrebbe portare al raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari nel breve periodo minando la produttività e le vendite nel medio-lungo termine.

Bibliografia

“Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione”, Robert S. Kaplan, David P. Norton, ed. ISEDI, 2000

“Far parlare i numeri”, Alessandro Mattavelli, ed. Franco Angeli, 2017

22 marzo 2018

Luca Salvetti